SAQ

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2012

Juin 2009

INNOVATION

« À LA SAQ, L'INNOVATION SE VIT EN FONCTION D'UNE COMPRÉHENSION VÉRITABLE DES BESOINS. NOUS ÉTUDIONS LES NOUVELLES TENDANCES ET STIMULONS LA CRÉATIVITÉ. C'EST AINSI QUE NOUS SOMMES DEVENUS LA RÉFÉRENCE DANS BON NOMBRE DE DOMAINES. »

SAVOIR-FAIRE

« LA SAQ N'A JAMAIS HÉSITÉ À INVESTIR DANS LA FORMATION. ELLE A AINSI MULTIPLIÉ LES TALENTS ET LES CONNAISSANCES. CE TRAVAIL N'EST JAMAIS FINI. NOUS COMPTONS SUR LE SAVOIR-FAIRE POINTU DE NOS GENS POUR CONTINUER À DÉVELOPPER LA SAQ DE DEMAIN. »

PASSION

« PAR LA NATURE DES PRODUITS QU'ELLE COMMERCIALISE, LA SAQ PARTICIPE AUX MOMENTS HEUREUX QUI PONCTUENT LA VIE DES QUÉBÉCOIS. CE GRAND PRIVILÈGE A ENGENDRÉ CHEZ NOUS UN GOÛT DU DÉPASSEMENT HORS DU COMMUN. »

1 MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
2 LA SAQ
3 LE CONTEXTE ET LES ENJEUX
8 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
13 LES RÉSULTATS
14 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE
16 TABLEAU SYNOPTIQUE

MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

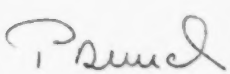
INNOVATION, SAVOIR-FAIRE ET PASSION

Il me fait plaisir de présenter le *Plan stratégique 2010-2012* de la Société des alcools du Québec. Fruit d'une vaste consultation menée auprès de gestionnaires, employés syndiqués et partenaires, ce Plan stratégique exprime la personnalité de la SAQ : innovation, savoir-faire et passion!

Parce qu'elles sont axées sur le client, sur les partenariats et qu'elles permettront à la SAQ de faire rayonner son expertise, les orientations contenues dans notre Plan 2010-2012 nous apparaissent être une suite logique aux actions entreprises au cours des dernières années. En effet, le chemin parcouru et les résultats atteints à la suite de la publication du *Plan stratégique 2004-2009* nous permettent maintenant de nous fixer de nouveaux objectifs afin d'aller encore plus loin. Si les efforts consentis au cours des dernières années ont permis à la SAQ de réaliser une solide performance financière, d'améliorer sa productivité et d'augmenter ses parts de marché et la satisfaction de sa clientèle, les prochaines années seront quant à elles dédiées à l'enrichissement de l'expérience client et à l'atteinte des meilleurs standards. En outre, la SAQ souhaite se démarquer par son agilité et par sa capacité de s'adapter rapidement aux nouvelles exigences du commerce de détail et de saisir les occasions qui se présentent. Aussi, la SAQ entend réaliser ses objectifs tout en poursuivant ses actions de développement durable, son engagement envers la consommation responsable et ses contributions aux diverses communautés.

Le présent Plan englobe 4 grandes orientations stratégiques et 14 axes d'intervention. Les membres de la direction et l'ensemble des employés de la SAQ réaffirment ainsi leur engagement à bien servir la population de toutes les régions du Québec en lui offrant une grande variété de boissons alcooliques de qualité.

Résolument tournée vers l'avenir, la SAQ désire poursuivre avec les Québécois cette fascinante et riche excursion dans l'univers des vins et des spiritueux. Pour ce faire, elle entend proposer une offre de produits sans cesse renouvelée et recevoir sa clientèle dans des environnements invitants où le service-conseil et l'accompagnement font une différence dans l'expérience d'achat et concourent à la satisfaction d'une clientèle de plus en plus curieuse et avisée.



Philippe Duval
Président et chef de la direction

LA SAQ : MISSION

« La SAQ a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques et pour mission de bien servir la population de toutes les régions du Québec en offrant une grande variété de produits de qualité. »

La SAQ exploite son commerce dans le cadre d'une industrie réglementée. Les principales lois qui encadrent le commerce des boissons alcooliques sont les suivantes :

Loi sur l'importation des boissons enivrantes (L.R., 1985, ch. I-3), *Loi sur les permis d'alcool* (L.R.Q., c. P-9.1) et *Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques* (L.R.Q., c. I-8.1).

VISION

Le *Plan stratégique 2010-2012* de la SAQ présente une nouvelle vision qui permet le rayonnement de son expertise.

LA SAQ : UN LEADER MONDIAL EN SÉLECTION ET VENTE DE VINS ET SPIRITUEUX.

Pour y arriver, la SAQ entend miser sur l'innovation, le savoir-faire et la passion de ses employés.

VALEURS

Six valeurs guident la gestion des affaires de la SAQ. Elles inspirent la culture de l'entreprise et accompagnent les employés dans leurs prises de décisions, auprès tant de la clientèle que des collègues et partenaires.

LA PASSION

C'est l'enthousiasme communicatif que partagent les employés de la SAQ pour l'univers du vin et des spiritueux, pour le service et les conseils prodigués à nos clients.

LE RESPECT

C'est la reconnaissance que nous avons envers les autres et leur contribution.

LA RESPONSABILITÉ

C'est assumer pleinement notre rôle professionnel, notamment en veillant à la saine gestion des fonds publics, en souscrivant aux objectifs de développement durable et en appliquant notre éthique de vente.

L'INTÉGRITÉ

C'est travailler avec un souci constant de transparence et d'honnêteté.

LA COLLABORATION

C'est travailler en équipe dans un même sens et vers un même but.

L'ÉQUILIBRE

C'est ce que nous cherchons à atteindre entre nos responsabilités commerciales et sociétales.

LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC COMPTE AUJOURD'HUI 414 SUCCURSALES ET 398 AGENCES SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE QUÉBÉCOIS. ELLE EMPLOIE QUELQUE 7 000 PERSONNES ET TRAITE AVEC 2 500 FOURNISSEURS AUX QUATRE COINS DU MONDE. EN 2008-2009, ELLE A ENREGISTRÉ LES MEILLEURS RÉSULTATS DE SON HISTOIRE AVEC DES VENTES NETTES DE 2,4 MILLIARDS DE DOLLARS ET UN BÉNÉFICE NET DE 806 MILLIONS DE DOLLARS.

L'analyse du contexte dans lequel la SAQ évolue révèle néanmoins que plusieurs défis et enjeux ponctueront ses activités au cours des prochaines années. Au nombre des éléments à retenir :

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE INCERTAIN;

LES CHANGEMENTS PROFONDS OBSERVÉS DANS LES COMPORTEMENTS ET LES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE;

L'ÉVOLUTION RAPIDE DES TECHNOLOGIES;

LA PRESSION QUI ÉMANE DE L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES;

LA CONCURRENCE MONDIALE DANS L'APPROVISIONNEMENT;

LES DÉPARTS À LA RETRAITE;

LES ATTENTES DE LA POPULATION POUR DES ENTREPRISES DE PLUS EN PLUS SOCIALEMENT RESPONSABLES;

LE POSSIBLE RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE DE LA VENTE DE BOISSONS ALCOOLIQUES AU QUÉBEC.

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE INCERTAIN

La période économique difficile dans laquelle les différents pays du monde sont plongés n'est certainement pas sans conséquence sur le commerce de détail au pays et au Québec. En effet, les pertes d'emplois et l'incertitude sont autant d'éléments susceptibles d'ébranler la confiance des consommateurs envers l'économie et de modifier leur comportement d'achat en les incitant à l'épargne. Déjà, des institutions estiment que la croissance du commerce de détail au Québec pourrait être de 2,0 % en 2009, comparativement à 5,8 % pour l'année 2008[1]. Il est également difficile pour les experts et les économistes de prévoir avec précision le moment de la relance. Comme son Plan stratégique couvre les années 2009-2010 à 2011-2012, la SAQ ne peut faire abstraction de cette réalité économique et doit être prudente. Historiquement, les ralentissements économiques ont souvent été synonymes de perte de vitesse à la SAQ. Ce fut notamment le cas à l'occasion des fortes récessions des décennies 80 et 90.

Désireuse de tirer son épingle du jeu et de faire progresser une fois de plus ses parts de marché au sein du commerce de détail québécois, la SAQ intensifiera sa différenciation par la qualité de l'expérience qu'elle veut faire vivre à ses clients. Elle pourra entre autres y arriver à l'aide de son service-conseil, de son offre de produits sans cesse renouvelée et de la vaste gamme de prix qu'elle affiche.

LES PROFONDS CHANGEMENTS OBSERVÉS DANS LES COMPORTEMENTS ET LES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE

Dans la lutte que se livrent les détaillants pour obtenir des parts du budget discrétionnaire des citoyens, une nouvelle donne doit être considérée : l'élévation des attentes de la clientèle. En effet, les comportements et les attentes de la clientèle se métamorphosent rapidement. Les exigences se raffinent et deviennent plus nombreuses. Pour attirer et fidéliser une clientèle, les commerces doivent plus que jamais faire preuve d'audace et d'originalité et offrir un service qui se démarque. À ce titre, la SAQ ne fait pas exception. Sa situation de monopole ne la soustrait en rien à cette quête de différenciation.

Jusqu'ici, la SAQ affiche un taux de satisfaction de 95 % de sa clientèle. Soucieuse de maintenir ce niveau très élevé, la SAQ voudra s'assurer de sa capacité, au cours des prochaines années, de joindre de nouveaux et différents segments de clientèle et de répondre aux attentes qui se profilent : goût prononcé pour la découverte, personnalisation du service, accès à des produits rares ou exclusifs, accès à des services Web, etc. Pour y arriver, la SAQ devra lancer des projets de marketing relationnel porteurs, mettant de l'avant les caractéristiques de ses produits et services et permettant le traitement différencié de ses clients. La SAQ s'assurera ainsi de saisir les occasions d'affaires que cette pratique favorise. Également, la SAQ poursuivra les efforts consentis dans la formation du personnel et outillera ce dernier en technologies susceptibles de le seconder dans l'invitation à la découverte proposée à la clientèle.

1 The Conference Board of Canada, *Provincial Outlook Economic Forecast*, printemps 2009

L'ÉVOLUTION RAPIDE DES TECHNOLOGIES

Les nouvelles technologies ont fait une entrée remarquée au sein du commerce de détail. Entre autres, elles permettent de créer et d'entretenir de nouveaux canaux de communication à l'externe et offrent des outils de collaboration au cœur même des organisations.

La croissance de l'achat en ligne et l'accès accéléré à des sites commerciaux modifient depuis quelques années déjà l'art du commerce et du contact avec la clientèle. Le rapide développement technologique rejoint en effet les détaillants, qui se doivent de suivre cette tendance qui a tôt fait de séduire leurs diverses clientèles. Le consommateur a désormais un plus grand contrôle sur ce qu'il visionne et il désire des contenus riches en information. Internet devient pour plusieurs la référence par excellence. En effet, il regorge de possibilités : publicité, information, promotion, achats en ligne et service. Mais Internet abat également les frontières et élimine les distances entre les marchés, favorisant du même coup les possibles comparaisons et remises en question. Comme tout autre commerce de détail, la SAQ est donc appelée à modifier ses façons de faire si elle veut joindre efficacement certains segments de sa clientèle adeptes du Web.

Aussi, le développement technologique demeure une occasion à saisir dans la gestion quotidienne des opérations d'un détaillant tel que la SAQ. En plus de sourire à la jeune génération d'employés, les nouveaux outils liés au Web participatif et collaboratif facilitent les échanges entre divisions et permettent des gains d'efficacité.

La SAQ entend saisir les occasions que ces avancées permettent, tant dans ses communications avec des publics externes que dans ses activités à l'interne. À ce titre, elle consacrera des efforts à la mise en œuvre de stratégies et d'outils Web. L'intranet et le site www.saq.com seront modernisés afin de présenter des architectures de nouvelle génération.

LA PRESSION QUI ÉMANE DE L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

L'environnement d'affaires dans lequel évolue la SAQ se modifie à grande vitesse. Tout un univers s'y agite. En outre, la SAQ importe des produits provenant de plus de 60 pays, entretient des liens avec plus de 2 500 fournisseurs, compose avec une production viticole mondiale changeante, propose plus de 11 000 produits en catalogue dont plus de 1 000 nouveaux annuellement et conclut quelque 50 millions de transactions chaque année. Les pressions organisationnelles se multiplient dans les processus de logistique, dans l'approvisionnement des produits, dans les pratiques de vente et dans l'environnement social. C'est d'ailleurs la rapidité des changements qui oblige tous les acteurs à faire preuve d'une grande agilité et de plus de souplesse. Les entreprises performantes sont celles qui arrivent à évoluer en harmonie avec leur environnement d'affaires et qui, souvent, arrivent à devancer les tendances et à initier le changement. La SAQ désire fortement s'inscrire dans cette mouvance.

Au cours des dernières années, la SAQ a profondément modifié sa philosophie organisationnelle et revu ses processus. La gestion du changement a été marquée du sceau de la performance et du partenariat. Des gains en productivité ont été enregistrés et une collaboration étroite a été proposée aux partenaires présents dans l'industrie des boissons alcooliques et aux syndicats, ces derniers jouant un rôle capital dans le développement de l'entreprise.

Consciente que les pressions des environnements tant interne qu'externe n'iront pas en diminuant, la SAQ poursuivra au cours des prochaines années la simplification de ses processus d'opérations, ses activités d'étalonnage et de balisage, son acquisition de flexibilité ainsi que ses démarches de partenariat.

LA CONCURRENCE MONDIALE DANS L'APPROVISIONNEMENT

Il semble que les Québécois ne soient pas les seuls à oser la découverte ou encore à exiger un accès à des vins rares et prestigieux. L'intérêt pour les grands crus, les châteaux reconnus ou encore les producteurs en vogue atteint dorénavant la planète. Acheteur d'importance s'il en est un, la SAQ doit plus que jamais concurrencer sur la scène mondiale avec des acheteurs provenant de pays émergents. Les pressions dans l'approvisionnement se font nombreuses et la rapidité d'exécution ainsi que les relations d'affaires souples sont les nouveaux diktats.

La SAQ entend maintenir et faire croître sa capacité d'achat et ses fructueuses relations de confiance avec les producteurs les plus courus. Présente partout dans le monde et de plus en plus sollicitée pour son expertise, elle demeurera à l'affût des occasions et poursuivra son travail de terrain, tant auprès des producteurs de longue date que de ceux de la nouvelle vague.

LES DÉPARTS À LA RETRAITE

Les défis et les enjeux que rencontrera la SAQ au cours des prochaines années n'émergeront pas tous de l'environnement externe de l'organisation. Un enjeu majeur sera plutôt issu de l'interne alors que le départ à la retraite sera le lot de plusieurs employés de la SAQ. Ainsi, près du tiers des employés de la société d'État seront admissibles à la retraite d'ici cinq ans. Cette profonde transformation liée à la démographie ne sera pas en soi un problème si une transition harmonieuse est planifiée. Il importera pour la SAQ d'attirer de nouveaux talents et de leur offrir un environnement de travail stimulant. Il faudra tenir compte de cet aspect puisqu'un nombre important d'employeurs seront à la recherche de perles rares au même moment.

À titre d'employeur, la SAQ misera sur un transfert efficace des connaissances et une gestion dynamique de sa relève tout en s'assurant d'offrir des outils de travail résolument modernes à la jeune génération de travailleurs.

LES ATTENTES DE LA POPULATION POUR DES ENTREPRISES DE PLUS EN PLUS SOCIALEMENT RESPONSABLES

La responsabilité sociale des entreprises est issue des relations que ces dernières entretiennent avec l'ensemble de leurs parties prenantes : employés, clients, fournisseurs, actionnaires et communauté. Né au courant des dernières décennies, le concept de responsabilité sociale des entreprises a depuis fait un bout de chemin considérable auprès des citoyens et consommateurs. En effet, nombreux sont-ils maintenant à s'intéresser aux bilans social et environnemental des entreprises dont ils obtiennent des produits ou des services. On ne s'attend plus seulement à ce qu'une entreprise vise l'optimisation de sa performance financière, on désire qu'elle adopte des objectifs diversifiés et devienne citoyenne. Il en ressort certainement une pression accrue sur les organisations et les entreprises.

L'intégration des principes de développement durable s'est effectuée de belle façon au sein de la SAQ. Fortement engagée dans la récupération du verre depuis plus de 20 ans, la SAQ n'a pas hésité à pousser plus loin. Elle fut l'un des premiers organismes publics à publier son Plan d'action de développement durable en 2008. Elle a aussi accompli un geste puissant en retirant la totalité de ses sacs à usage unique au début de l'année 2009. La SAQ est aussi impliquée auprès des diverses communautés du Québec par le biais de sa *Politique des dons et des commandites*. Enfin, la société d'État est également engagée dans la promotion d'une consommation responsable d'alcool, tant par l'application de son éthique de vente que par sa participation au sein d'Éduc'alcool.

Au cours des prochaines années, la SAQ veillera à la réalisation de son Plan de développement durable, accentuera sa participation aux activités des diverses collectivités québécoises et maintiendra des standards de haut niveau en matière d'éthique de vente.

LE POSSIBLE RALENTISSEMENT À LONG TERME DE LA CROISSANCE DE LA VENTE DE BOISSONS ALCOOLIQUES AU QUÉBEC

Selon les dernières statistiques disponibles, les Québécois consomment chaque année quelque 20 litres de vin[1]. Il s'agit d'une augmentation de 7,5 % par rapport aux données antérieures datant de 2006. En termes d'alcool absolu, les Québécois consomment 8,2 litres par personne. La consommation québécoise se trouve ainsi dans la moyenne canadienne et bien en deçà de celles que l'on observe dans plusieurs pays. C'est dire qu'une croissance de la vente d'alcool au Québec demeure possible sans que naissent pour autant certains problèmes sociaux liés à une consommation abusive.

Ces statistiques doivent toutefois être liées aux données sur la démographie. La population du Québec vieillit et la consommation d'alcool d'un pan complet de la clientèle de la société d'État sera appelée à diminuer progressivement. Selon l'Institut de la statistique du Québec, les personnes de 65 ans et plus représenteront 24,4 % de la population en 2026[2]. Ces consommateurs qui les ont suivis ne seront pas tous remplacés puisque les générations les ayant suivies ont été moins populeuses. Ces statistiques laissent poindre un possible ralentissement de la croissance des ventes de boissons alcooliques au Québec, du moins dans la prochaine décennie.

Afin de bien planifier ses activités à moyen et long terme et de prévoir le versement de dividendes croissants, la SAQ analysera avec prudence des avenues de revenus additionnels sur divers marchés. Il est entendu néanmoins que l'analyse de ces nouvelles occasions ne devra jamais escamoter la raison d'être de la SAQ : le marché du Québec.

1 Statistique Canada, Tableau Cansim 183-0006, *Le contrôle et la vente de boissons alcoolisées au Canada*

2 Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques Québec et régions, 2001-2051*, édition 2003

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1 INTENSIFIER LA DIFFÉRENCIATION EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE CLIENT

LA SAQ ENTEND SE DÉMARQUER DE L'ENSEMBLE DES DÉTAILLANTS EN MISANT SUR LA QUALITÉ DE SON PORTEFEUILLE DE PRODUITS, LA QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE D'ACHAT QU'ELLE PROPOSE ET LA QUALITÉ VISUELLE DE SON RÉSEAU DE SUCCURSALES. AUTANT D'ÉLÉMENTS SENSIBLES AUX YEUX DE LA CLIENTÈLE !

AXE D'INTERVENTION

DES STANDARDS DE SERVICE DAVANTAGE CIBLÉS

Connaissant bien sa clientèle, la SAQ proposera des services et des initiatives rejoignant les différents segments qui la composent.

OBJECTIFS

- Optimiser l'offre stratégique de produits par la gestion par catégories.
- Devenir un facilitateur de la découverte en succursale et faire évoluer la culture de vente.

AXE D'INTERVENTION

UN SITE INTERNET QUI SOUTIENT L'ACHAT EN SUCCURSALE

Proposant déjà un site Internet dédié à la vente de vins et spiritueux parmi les plus appréciés et les plus visités au monde, la SAQ entend bonifier l'accès à divers contenus et services en ligne.

OBJECTIF

- Offrir, sur le Web, des services supplémentaires à valeur ajoutée.

AXE D'INTERVENTION

LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING RELATIONNEL

La SAQ désire répondre adéquatement à divers segments de sa clientèle désireux d'obtenir des services différenciés. Elle développera donc des projets de marketing relationnel.

OBJECTIF

- Développer des liens interactifs et personnalisés avec un nombre grandissant de clients.

2 ACCROÎTRE L'AGILITÉ DE L'ORGANISATION POUR ATTEINDRE LES MEILLEURS STANDARDS

DÉSIREUSE D'ÉVOLUER EN HARMONIE AVEC SON ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES ET D'INFLUENCER CE DERNIER, LA SAQ POURSUIVRA SES EFFORTS VISANT DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ, DE SOUPLESSE ET D'AGILITÉ.

AXE D'INTERVENTION

UNE AMÉLIORATION DU RATIO DES FRAIS D'EXPLOITATION SUR LES VENTES NETTES

La SAQ continuera d'améliorer progressivement sa productivité tout en assurant un service optimal à ses clients.

OBJECTIFS

- Optimiser les processus d'opérations à la suite du balisage avec d'autres entreprises.
- Regrouper les activités offertes aux détenteurs de permis (restaurateurs) et celles des commandes privées.
- Simplifier les processus administratifs ayant un impact sur les opérations.
- Optimiser l'allocation de ressources humaines en succursale.
- Implanter une culture de gestion de la performance financière plus rigoureuse.

AXE D'INTERVENTION

UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT SIMPLIFIÉE

Afin de proposer une gamme renouvelée de produits de spécialité, la SAQ mettra en place des processus permettant la gestion de la diversité et des petits volumes.

OBJECTIF

- Acquérir une flexibilité accrue des processus d'achat et de négociation.

AXE D'INTERVENTION

DES PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS ET DE LA RELÈVE DANS UN MILIEU DE TRAVAIL MOBILISANT

Afin de s'assurer d'un plan de relève performant à la suite des nombreux départs à la retraite, la SAQ s'assurera de mettre en place des pratiques susceptibles d'attirer et de retenir de nouveaux talents au sein de son organisation.

OBJECTIFS

- Accroître la présence au travail.
- Renforcer la culture de gestion de la performance du personnel.
- Déployer le processus de relève aux autres niveaux de gestion.
- Mettre en place des pratiques favorisant l'attraction et la rétention des employés.
- Mettre en place des pratiques favorisant la planification de la main-d'œuvre et le transfert des connaissances.
- Optimiser l'intranet en tant qu'outil de communication et de collaboration.

2

AXE D'INTERVENTION

UN PARTENARIAT AVEC LES SYNDICATS

Heureuse de compter sur l'engagement de ses employés, la SAQ maintiendra son approche de collaboration et de négociation en mode raisonné.

OBJECTIF

› Poursuivre la démarche structurée de partenariat déjà entreprise.

AXE D'INTERVENTION

UN PARTENARIAT AVEC LES FOURNISSEURS ET LES AGENTS

Ayant instauré un climat de confiance mutuelle au cours des dernières années avec les intervenants de l'industrie des boissons alcooliques, la SAQ entend poursuivre ses discussions et améliorer une fois de plus son agilité et son accessibilité.

Aussi, dans le respect des accords commerciaux, la SAQ poursuivra ses efforts de commercialisation des produits québécois issus de l'industrie des boissons alcooliques artisanales.

OBJECTIF

› Simplifier les processus d'affaires en collaboration avec les partenaires.

AXE D'INTERVENTION

UNE STRUCTURE INTÉGRÉE DE GESTION DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE

Afin de mieux encadrer les efforts liés à l'amélioration continue des processus, la SAQ intégrera systématiquement des indicateurs de performance dans sa gestion.

OBJECTIF

› Mettre en œuvre des tableaux de bord intégrés.

3 CONFIRMER LA RÉPUTATION DE LA SAQ COMME ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE

AYANT INTÉGRÉ LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ENSEMBLE DE SES OPÉRATIONS, LA SAQ POURSUIVRA ET INTENSIFIERA SES ACTIVITÉS LIÉES À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS ET À LA PROMOTION DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE.

AXE D'INTERVENTION

L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS

Les préoccupations de la SAQ pour la protection de l'environnement ne datent pas d'hier. Résolument engagée dans la récupération du verre, la SAQ fera d'autres gestes à la santé de la planète.

OBJECTIFS

- Accroître l'efficacité énergétique et les économies d'énergie dans toutes les activités.
- Stimuler l'innovation et le développement de boissons agrobiologiques et de contenants écopratiques.
- Promouvoir des comportements environnementaux responsables auprès de toutes les parties prenantes.

AXE D'INTERVENTION

UN PARTENARIAT SOCIOÉCONOMIQUE AVEC LES COMMUNAUTÉS DU QUÉBEC

Rejoignant ainsi les meilleures pratiques, la SAQ intensifiera sa participation aux activités des diverses communautés du Québec.

OBJECTIF

- Accroître la contribution en dons et commandites.

AXE D'INTERVENTION

L'ÉTHIQUE DE VENTE ET L'INCITATION À LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Souhaitant réitérer son engagement en la matière, la SAQ poursuivra la sensibilisation auprès de ses employés et du public tout en poursuivant son engagement au sein d'Éduc'alcool.

OBJECTIFS

- Intensifier les efforts permettant d'atteindre les plus hauts standards dans l'application de l'éthique de vente en succursale.
- Poursuivre nos actions dans l'information aux divers publics et au personnel sur la consommation responsable.

4 DÉVELOPPER DE NOUVELLES PISTES DE CROISSANCE AU SEIN DE L'INDUSTRIE DES BOISSONS ALCOOLIQUES

DÉJÀ RECONNUE POUR SON EXPERTISE DANS CERTAINS SECTEURS PRÉCIS PAR DE NOMBREUX JOUEURS, ENTREPRISES ET INTERVENANTS PROVENANT D'AUTRES MARCHÉS, LA SAQ ÉTUDIERA LA POSSIBILITÉ D'INVESTIR DE NOUVEAUX MARCHÉS EN PROPOSANT SON SAVOIR-FAIRE ET SES RESSOURCES.

AXE D'INTERVENTION

LE DÉPLOIEMENT DE PRODUITS ET SERVICES ACTUELS DANS DE NOUVEAUX MARCHÉS

Déjà sollicitée, la SAQ se permettra d'exploiter son savoir-faire de pointe pour générer quelques revenus supplémentaires.

OBJECTIF

› Explorer, analyser et mettre en œuvre des projets sur la base des compétences principales de l'entreprise pour générer des revenus à court terme.

AXE D'INTERVENTION

DE NOUVEAUX CRÉNEAUX DANS DE NOUVEAUX MARCHÉS

Dans un souci de préparer le long terme, la SAQ examinera quelques pistes d'affaires susceptibles de générer des revenus à long terme, tout en s'assurant que le marché du Québec demeure le fondement de ses activités.

OBJECTIF

› Explorer et analyser des avenues afin de générer des revenus complémentaires.

LES RÉSULTATS FINANCIERS ATTENDUS

PROJECTIONS 2009-2010 À 2011-2012

(millions de dollars)

	2009-2010	Variation	2010-2011	Variation	2011-2012	Variation
Ventes brutes	3 064	1,0 %	3 199	4,4 %	3 359	5,0 %
Ventes nettes	2 450	1,3 %	2 559	4,4 %	2 689	5,1 %
Bénéfice brut	1 292	1,3 %	1 352	4,6 %	1 418	4,9 %
Frais d'exploitation	479	2,1 %	498	3,9 %	515	3,6 %
Bénéfice net	813	0,8 %	854	5,0 %	902	5,7 %
Dépenses en capital du Plan stratégique	7,2		7,4		7,8	
Estimé du total des dépenses en capital	58,8		52,4		52,8	
Ratios						
Marge brute	52,7 %		52,8 %		52,7 %	
Charges d'exploitation sur ventes nettes	19,5 %		19,4 %		19,2 %	
Bénéfice net sur ventes nettes	33,2 %		33,4 %		33,5 %	
Ressources humaines sur ventes nettes	13,5 %		13,3 %		13,2 %	

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES D'INTERVENTION
PERFORMANCE D'ENTREPRISE	
01 INTENSIFIER LA DIFFÉRENCIATION EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE CLIENT	1.1 Des standards de service davantage ciblés
	1.2 Un site Internet qui soutient l'achat en succursale
	1.3 La mise en place d'une stratégie de marketing relationnel
02 ACCROÎTRE L'AGILITÉ DE L'ORGANISATION POUR ATTEINDRE LES MEILLEURS STANDARDS	2.1 Une amélioration du ratio des frais d'exploitation sur les ventes nettes
	2.2 Une chaîne d'approvisionnement simplifiée
	2.3 Des pratiques de gestion des talents et de la relève dans un milieu de travail mobilisant
	2.4 Un partenariat avec les syndicats
	2.5 Une culture de partenariat avec les fournisseurs et les agents
	2.6 Une structure intégrée de gestion de la performance d'entreprise
03 CONFIRMER LA RÉPUTATION DE LA SAQ COMME ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE	3.1 L'impact environnemental des activités
	3.2 Un partenariat socioéconomique avec les communautés du Québec
	3.3 L'éthique de vente et l'incitation à la consommation responsable
04 DÉVELOPPER DE NOUVELLES PISTES DE CROISSANCE AU SEIN DE L'INDUSTRIE DES BOISSONS ALCOOLIQUES	4.1 Le déploiement de produits et services actuels dans de nouveaux marchés
	4.2 De nouveaux créneaux dans de nouveaux marchés

INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES 1 AN	CIBLES 3 ANS
Ventes brutes budgétées (en millions de dollars)	3 064,0 $	3 358,9 $
Bénéfice net sur les ventes nettes	33,2 %	33,5 %
Taux de renouvellement du catalogue de produits	10,0 %	10,0 %
Taux de satisfaction moyen (segments passionnés, connaisseurs et découvreurs)	≥ 95 %	≥ 95 %
Taux de satisfaction moyen (segments conviviaux, réguliers, jeunes branchés et occasionnels)	≥ 95 %	≥ 95 %
Pourcentage des clients qui affirment que SAQ.com a contribué à leur expérience d'achat en succursale	N/D	N/D
Nombre de clients actifs pouvant être ciblés par le marketing relationnel	150 000	300 000
Ratio des charges d'exploitation sur les ventes nettes	19,5 %	19,2 %
Délai moyen d'approvisionnement pour les produits de spécialité par lots	N/D	N/D
Taux de cotisation CSST	2,15 $	1,65 $
Taux de présence au travail	N/D	N/D
Nombre d'heures de formation dans le réseau des ventes	65 000	78 000
Indice de mobilisation en entreprise (IME)	N/D	N/D
Aucun	N/D	N/D
Pourcentage des fournisseurs et agents satisfaits de leur relation d'affaires avec la SAQ	73,0 %	78,0 %
Aucun	N/D	N/D
Efficacité énergétique dans les bâtiments (GJ/m²) dont la SAQ est propriétaire	1,0186	0,9783
Efficacité énergétique de la flotte de camions appartenant à la SAQ (litres / 100 km)	42 L / 100 km	42 L / 100 km
Investissements en dons et commandites sur le bénéfice net	0,8 %	0,9 %
Taux de succès du Programme « client mystère »	100 %	100 %
Revenus additionnels	N/D	N/D
Aucun	N/D	N/D

TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION

« La SAQ a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques et pour mission de bien servir la population de toutes les régions du Québec en offrant une grande variété de produits de qualité. »

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES D'INTERVENTION
PERFORMANCE D'ENTREPRISE	
01 INTENSIFIER LA DIFFÉRENCIATION EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE CLIENT	1.1 Des standards de service davantage ciblés
	1.2 Un site Internet qui soutient l'achat en succursale
	1.3 La mise en place d'une stratégie de marketing relationnel
02 ACCROÎTRE L'AGILITÉ DE L'ORGANISATION POUR ATTEINDRE LES MEILLEURS STANDARDS	2.1 Une amélioration du ratio des frais d'exploitation sur les ventes nettes
	2.2 Une chaîne d'approvisionnement simplifiée
	2.3 Des pratiques de gestion des talents et de la relève dans un milieu de travail mobilisant
	2.4 Un partenariat avec les syndicats
	2.5 Une culture de partenariat avec les fournisseurs et les agents
	2.6 Une structure intégrée de gestion de la performance d'entreprise
03 CONFIRMER LA RÉPUTATION DE LA SAQ COMME ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE	3.1 L'impact environnemental des activités
	3.2 Un partenariat socioéconomique avec les communautés du Québec
	3.3 L'éthique de vente et l'incitation à la consommation responsable
04 DÉVELOPPER DE NOUVELLES PISTES DE CROISSANCE AU SEIN DE L'INDUSTRIE DES BOISSONS ALCOOLIQUES	4.1 Le déploiement de produits et services actuels dans de nouveaux marchés
	4.2 De nouveaux créneaux dans de nouveaux marchés

VISION

Le *Plan stratégique 2010-2012* de la SAQ présente une nouvelle vision permettant le rayonnement de son expertise.
La SAQ : un leader mondial en sélection et vente de vins et spiritueux.
Pour y arriver, la SAQ entend miser sur l'innovation, le savoir-faire et la passion dont font preuve ses employés.

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES 1 AN	CIBLES 3 ANS
	Ventes brutes budgétées (en millions de dollars)	3 064,0 $	3 358,9 $
	Bénéfice net sur les ventes nettes	33,2 %	33,5 %
• Optimiser l'offre stratégique de produits par la gestion par catégories	Taux de renouvellement du catalogue de produits	10,0 %	10,0 %
• Devenir un facilitateur de la découverte en succursale et faire évoluer la culture de vente	Taux de satisfaction moyen (segments passionnés, connaisseurs et découvreurs)	≥ 95 %	≥ 95 %
	Taux de satisfaction moyen (segments conviviaux, réguliers, jeunes branchés et occasionnels)	≥ 95 %	≥ 95 %
• Offrir, sur le Web, des services supplémentaires à valeur ajoutée	Pourcentage des clients qui affirment que SAQ.com a contribué à leur expérience d'achat en succursale	N/D	N/D
• Développer des liens interactifs et personnalisés avec un nombre grandissant de clients	Nombre de clients actifs pouvant être ciblés par le marketing relationnel	150 000	300 000
• Optimiser les processus d'opérations à la suite du balisage avec d'autres entreprises • Regrouper les activités offertes aux détenteurs de permis (restaurateurs) et celles des commandes privées • Simplifier les processus administratifs ayant un impact sur les opérations • Optimiser l'allocation des ressources humaines en succursale • Implanter une culture de gestion de la performance financière plus rigoureuse	Ratio des charges d'exploitation sur les ventes nettes	19,5 %	19,2 %
• Acquérir une flexibilité accrue des processus d'achat et de négociation	Délai moyen d'approvisionnement pour les produits de spécialité par lots	N/D	N/D
• Accroître la présence au travail	Taux de cotisation CSST	2,15 $	1,65 $
• Renforcer la culture de gestion de la performance du personnel	Taux de présence au travail	N/D	N/D
• Déployer le processus de relève aux autres niveaux de gestion	Nombre d'heures de formation dans le réseau des ventes	65 000	78 000
• Mettre en place des pratiques favorisant l'attraction et la rétention des employés • Mettre en place des pratiques favorisant la planification de la main-d'œuvre et le transfert de connaissances • Optimiser l'intranet en tant qu'outil de communication et de collaboration	Indice de mobilisation en entreprise (IME)	N/D	N/D
• Poursuivre la démarche structurée de partenariat déjà entreprise	Aucun	N/D	N/D
• Simplifier les processus d'affaires en collaboration avec les partenaires	Pourcentage des fournisseurs et agents satisfaits de leur relation d'affaires avec la SAQ	73,0 %	78,0 %
• Mettre en œuvre des tableaux de bord intégrés	Aucun	N/D	N/D
• Accroître l'efficacité énergétique et les économies d'énergie dans toutes les activités	Efficacité énergétique dans les bâtiments (GJ/m²) dont la SAQ est propriétaire	1,0186	0,9783
• Stimuler l'innovation et le développement de boissons agrobiologiques et contenants écopratiques • Promouvoir des comportements environnementaux responsables auprès de toutes les parties prenantes	Efficacité énergétique de la flotte de camions appartenant à la SAQ (litres / 100 km)	42 L / 100 km	42 L / 100 km
• Accroître la contribution en dons et commandites	Investissements en dons et commandites sur le bénéfice net	0,8 %	0,9 %
• Intensifier les efforts permettant d'atteindre les plus hauts standards dans l'application de l'éthique de vente en succursale • Poursuivre nos actions dans l'information aux divers publics et au personnel sur la consommation responsable	Taux de succès du Programme « client mystère »	100 %	100 %
• Explorer, analyser et mettre en œuvre des projets sur la base des compétences principales de l'entreprise pour générer des revenus à court terme	Revenus additionnels	N/D	N/D
• Explorer et analyser des avenues afin de générer des revenus complémentaires à moyen terme	Aucun	N/D	N/D

SAQ

Imprimé sur du Rolland Enviro100 (100 % postconsommation) avec des encres végétales.

ISSN 978-2-550-56242-9
ISBN 978-2-550-56243-6